

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**Eduardo Riet de Mello e Souza**

**Modelo de negócio para a criação de um pub esportivo segundo o Modelo  
Canvas de Negócios**

Porto Alegre

2015

**Eduardo Riet de Mello e Souza**

**Modelo de negócio para a criação de um pub esportivo segundo o Modelo  
Canvas de Negócios**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Aurora Zen.

Porto Alegre

2015



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais por proporcionarem uma base familiar sólida e condições para desenvolver meus estudos.

A minha esposa e meu filho que surgiram durante essa caminhada para dar novos objetivos e me colocar no rumo certo.

Meu irmão e meus amigos de longa data que estão sempre comigo.

A todos os professores pelos quais passei e que de uma forma ou outra ajudaram-me a chegar até aqui, principalmente a Aurora Zen por ter aceitado o desafio de ser minha orientadora nesse trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo construir um modelo de negócios para a criação de um pub esportivo na cidade de Porte Alegre voltado para a apresentação televisiva de futebol americano, rúgbi e futebol. Três esportes que possuem a mesma origem de criação e que, mesmo tendo se diferenciado com o passar tempo, têm em comum a capacidade de mobilizar multidões em torno de seus eventos ao redor do mundo.

Pelo caráter inovador deste empreendimento de apostar no apelo destes esportes ainda em desenvolvimento no Brasil, entendemos que o Canvas de Modelos de Negócios, idealizado por Osterwalder & Pigneur (2011), com seus nove blocos de construção é a melhor ferramenta para concretizar esse objetivo. Este método consegue apresentar de forma simples e objetiva a lógica de como uma organização, por meio das quatro principais áreas de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, pretende gerar valor. Para tanto foi realizada uma pesquisa quantitativa por questionário do tipo survey, onde se identificou um segmento de clientes em potencial que justificasse esse investimento.

**Palavras-chave:** Modelo de Negócios. Canvas. Inovação. Empreendedorismo. Pub. Temático. Esporte. Futebol. Rúgbi. Futebol Americano.

## ABSTRACT

The present work had as objective to construct a business model for the creation of a sports pub in the city of Porto Alegre aimed at the television broadcasting of football, rugby, and soccer. Those three sports have the same origins and even though they differ as time passed they have in common the ability to mobilize crowds of people in events around the world.

Through the innovative character of this enterprise to bet on the appeal of these sports still developing in Brazil we understand that the Canvas Business Model, idealized Osterwalder & Pigneur (2011), with its nine construction blocks is the best tool to materialize this objective. This method is able to present in a simple and objective way the logic of how an organization intends to generate value by means of the four main areas of a business: client, offer, infrastructure, and financial feasibility. For this purpose it was made a quantitative survey which identified a potential segment of clients that justified this investment.

**Keywords:** Business Model. Canvas. Innovation. Entrepreneurship. Pub. Thematic. Sport. Soccer. Rugby. Football.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 OBJETIVOS.....   | 10        |
| 1.1.1 Objetivo geral.....  | 10        |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....  | 10        |
| <b>2 MODELOS DE NEGÓCIOS .....</b>   | <b>12</b> |
| 2.1 O CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS .....   | 13        |
| 2.2 PADRÕES EM MODELOS DE NEGÓCIOS .....   | 15        |
| 2.3 TÉCNICAS DE DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIOS .....  | 18        |
| 2.4 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS .....   | 21        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>   | <b>24</b> |
| 4.1 PERFIL SÓCIOECONOMICO.....   | 24        |
| 4.2 PREFERÊNCIAS ESPORTIVAS .....  | 27        |
| 4.3 HÁBITOS DE CONSUMO.....  | 31        |
| <b>5 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO.....</b>  | <b>36</b> |
| 5.1 OFERTA .....   | 37        |
| 5.2 CLIENTES .....   | 37        |
| 5.3 INFRAESTRUTURA .....   | 38        |
| 5.4 VIABILIDADE FINANCEIRA .....   | 39        |
| 5.5 O CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIO .....  | 40        |
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO A FÃS DE ESPORTES QUE<br/>RESIDEM EM PORTO ALEGRE OU REGIÃO METROPOLITANA. ....</b> | <b>46</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O esporte mais popular no mundo, como todo brasileiro sabe, é o futebol, a novidade é que ele possui alguns primos distantes sendo praticados em outros lugares no mundo. O mais famoso é o futebol americano, uma das modalidades mais disseminadas nos Estados Unidos. O rúgbi é outro esporte muito popular no Reino Unido e em países que tiveram colonização inglesa, como a Austrália, Nova Zelândia e África do Sul (HYPE SCIENCE, 2013).

Por mais que não pareça, esses três esportes tiveram sua origem no mesmo esporte, um jogo um tanto desorganizado que envolvia homens correndo, chutando, carregando, arremessando e socando uma bola em um local descampado. Este esporte foi apelidado de “football”, possivelmente porque o jogo, diferentemente do que se fazia até então na Inglaterra, era disputado em pé (“foot”, em inglês), em vez de sentado em um cavalo (HYPE SCIENCE, 2013).

O futebol americano é o esporte de maior audiência nos Estados Unidos, e através da sua principal liga, NFL (National football League), tem despertado cada vez mais interesse nos brasileiros, a ponto de os executivos da ESPN Brasil (canal de televisão por assinatura) já o considerarem o segundo maior esporte da emissora no país, atrás somente do nosso futebol (PRATES, 2014).

Para se ter uma ideia do crescimento da audiência do esporte no Brasil, na temporada de 2013/2014 a emissora transmitia dois jogos por semana passando agora, na temporada 2014/2015, para seis jogos semanais da NFL e alguns esporádicos da NCAA (National Collegiate Athletic Association), liga das universidades americanas.

A empresa de consultoria de marketing esportivo Stochos Sports & Entertainment, divulgou uma pesquisa mostrando que quase 50% dos brasileiros têm algum interesse por futebol americano (CONCUSSION, 2013).



Em janeiro de 2015 a seleção brasileira conquistou uma inédita vaga na copa do mundo de futebol americano a ser disputada em Ohio, Estados Unidos, em julho deste mesmo ano.

Recentemente foi criada a Federação Gaúcha de Futebol Americano (FGFA), que passa agora a organizar o campeonato gaúcho, antes mantido pelas equipes interessadas. A federação gaúcha conta com oito equipes amadoras filiadas, totalmente equipadas. Sendo três de Porto Alegre, duas destas participantes também da Liga Nacional de Futebol Americano desde 2010, e uma de São Leopoldo.

Assim como o futebol americano, o rúgbi é transmitido apenas em TV por assinatura. Em 2007 foi feita uma grande cobertura da Copa do Mundo de rúgbi contando inclusive com enviados especiais à França que fez com que a ESPN alcançasse a vice-liderança na audiência da TV por assinatura naquela oportunidade.

Atualmente os eventos exibidos no Brasil são a Copa Heineken e a Seis Nações na ESPN a IRB Sevens World Series e o Top 14 (Campeonato Francês) na BandSports e a final e as semifinais do Super10 (Campeonato Brasileiro) no SporTV (WIKIPÉDIA). No final de 2014 a ESPN Brasil confirmou a compra dos direitos de transmissão exclusivos da Copa do Mundo de Rúgbi de 2015, em Londres, que será transmitida para 207 países e tem uma expectativa de audiência de mais de 4,2 bilhões de pessoas (ESPN, 2014).

Em diversas oportunidades o Brasil já sediou campeonatos sul-americanos de rúgbi. Em 2016, nos Jogos Olímpicos, no Rio de Janeiro, o esporte volta a ser disputado em Olimpíadas. O Brasil está automaticamente classificado por ser o país sede. No âmbito regional, o rúgbi conta com a FGR (Federação Gaúcha de Rugby) desde 2009, já possui três divisões na modalidade adulto masculino com seis clubes cada, além das modalidades feminino e juvenil (FGR, 2015).

Provavelmente o futebol americano e o rúgbi nunca desbancarão o futebol do posto de primeiro esporte nacional, mas os dados apresentados demonstram grande crescimento e potencial para tornarem-se talvez o segundo e terceiro esportes na preferência do povo brasileiro.

A partir dos anos 90 a palavra empreendedorismo vem tornando-se cada vez mais conhecida dos brasileiros consolidando-se como uma opção de carreira. O Estado já entendeu a forte relação entre a atividade empreendedora e o crescimento econômico de um país.

Segundo avaliação do banco mundial o Brasil cria 316 mil novos negócios por ano, já sendo o terceiro entre os países mais empreendedores, atrás apenas dos Estados Unidos e do Reino Unido. Entre 2000 e 2010, o número de empresas no Brasil cresceu 47%, alcançando 6,2 milhões de negócios. As empresas que ultrapassam os dois anos cresceram de 50% no começo da década para 73% atualmente (MASTER, 2012).

Apesar das dificuldades tributárias e burocráticas enfrentadas pelos empreendedores, e da desaceleração do crescimento da economia brasileira, o mercado do entretenimento ainda mostra crescimento. Segundo pesquisa divulgada em 2013 pelo Instituto de Informações e Mídia da Nielsen Consultoria, 39% dos participantes preferem investir no lazer em vez de investir na poupança quando têm dinheiro sobrando (SEBRAE). Dados como este geram grande expectativa e indicam um caminho de sucesso para novas empresas nos ramos ligados a entretenimento e lazer.

Os chamados bares temáticos ganham cada vez mais a atenção dos frequentadores da noite porto-alegrense. A quantidade cada vez maior de bares em Porto Alegre tem provocado o aumento da diferenciação entre eles. Tornou-se uma espécie de valor agregado que passa a contar na hora de escolher onde se vai sentar para beber, petiscar e bater papo. Com isso, vemos crescer os bares com temas específicos como música, literatura e até esportes.

Com o advento do crescimento e democratização do acesso à internet nos anos 90, notamos diversas mudanças na organização e costumes da sociedade em geral. A forma como os negócios são pensados também foi impactada por essa revolução tecnológica, saímos da era industrial para a era do conhecimento. A visão tradicional das organizações, onde o foco era somente na eficiência e otimização de processos, vem tornando-se insuficientes para as organizações atuais pautadas pelo ritmo crescente de mudanças radicais e imprevisíveis no ambiente empresarial.

Com isso, este trabalho se propõe a formular o Canvas de Modelos de Negócios para a criação de um pub esportivo temático destes três esportes “irmãos”. Visando satisfazer as necessidades de um segmento de clientes ainda não atendidos na cidade de Porto Alegre. Tendo como grande diferencial inovador o foco na apresentação televisiva de futebol americano e rúgbi, esportes comprovadamente em ascensão no Brasil, sem deixar de apresentar o já consolidado futebol.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral a elaboração de um modelo de negócios para a criação de um pub esportivo na cidade de Porto Alegre pautado no Canvas de Modelos de Negócios.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a proposta de valor do modelo de negócio.
- Relacionar a proposta de valor com os segmentos de clientes, os canais pelos quais será feita a entrega dos produtos ou serviços e a forma como se relacionará com os clientes.
- Identificar qual a estrutura necessária para viabilizar a proposta de valor. Quais são os recursos e atividades principais e quais parcerias podem facilitar o negócio.

- Definir a estrutura de custo e de receita do negócio.

## 2 MODELOS DE NEGÓCIOS

Primeiramente é importante definir que modelo de negócio é diferente de plano de negócio. De forma geral um modelo é uma representação ou interpretação simplificada da realidade, e um plano é o conjunto de ações necessárias para levar um projeto adiante.

Sendo assim, o modelo de negócios pode ser considerado um passo anterior ao plano de negócios, são formas complementares de se ver o negócio. O primeiro é mais prático, o conteúdo principal, descreve a lógica de criação do negócio demonstrando que o raciocínio possui nexos sistemáticos. O segundo é mais teórico, um guia de ação, a história completa formalizando prazos, etapas, planilhas financeiras, etc.

Iniciando quase como um ensaio sobre o negócio, o modelo se propõe a interação de vários indivíduos sobre uma ideia, propiciando o surgimento de diferentes formas de ver o mesmo problema, com isso mostra-se extremamente favorável a empresas pautadas pela inovação.

Entretanto a aplicação do modelo de negócios não fica restrito a invenções tecnológicas, ele também pode ser usado para novas formas de organizar/entregar um serviço, ou novos arranjos de produção/vendas, etc. A única premissa para considerarmos algo inovador é termos uma novidade que seja vendável.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), “um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Este modelo proposto pelos autores é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

Ele deve ser suficientemente simples para ser igualmente entendido por todos e também complexo a ponto de permitir uma visualização geral do negócio, facilitando o entendimento das necessidades de um possível futuro plano de negócios.

## 2.1 O CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS

Portanto, o modelo de negócio descreve a lógica de criação do negócio. Por meio da análise e reflexão sobre ele que será possível perceber se a ideia terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema. Isso será feito através do modelo de negócios Canvas, proposto por Osterwalder & Pigneur (2011), dividido em nove blocos de construção:

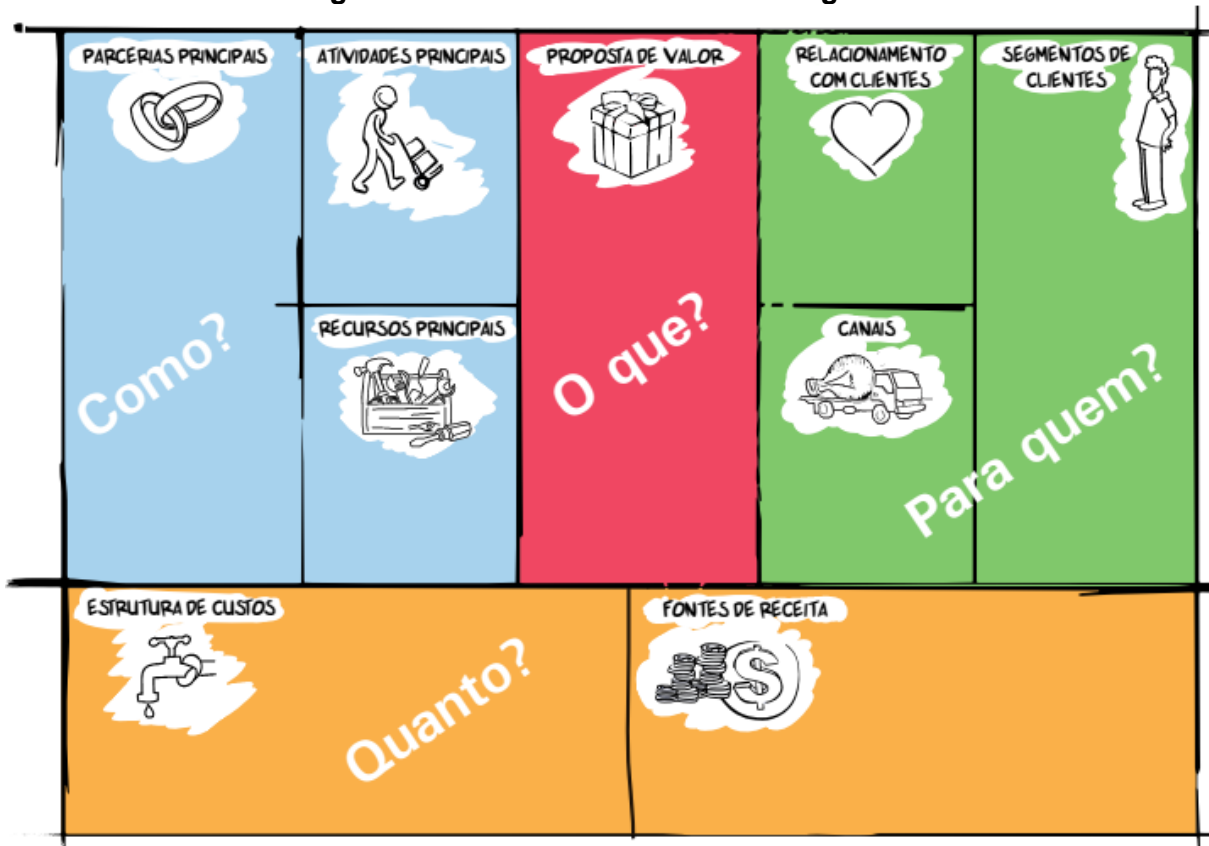
1. Segmentos de Clientes (SC): Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende servir e quais ignorar. Mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercados multilaterais, são exemplos de diferentes tipos de segmentos de clientes.
2. Proposta de Valor (PV): Descreve o conjunto de bens e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos. É o motivo pelo qual os clientes mudam de uma empresa para outra. Neste item deve ficar claro no que realmente a empresa é boa, no que ela se diferencia das outras empresas do mercado. Os valores podem ser quantitativos (preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (design, experiência do cliente).
3. Canais (CN): Descreve como a empresa se comunica com seus clientes para oferecer uma proposta de valor. Os canais têm cinco fases distintas (conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda) sendo que pode ou não cobrir todas essas fases. Eles podem ser diretos ou indiretos, particulares ou em parceria.
4. Relacionamento com Clientes (RC): Descreve os tipos de relacionamentos que cada empresa pretende estabelecer com segmentos específicos de clientes. O tipo de relacionamento deve ficar definido, podendo variar dentre um sistema automatizado até o contato pessoal do pré-venda à execução do serviço. Este item pode determinar se o cliente ficará insatisfeito com você a ponto de cancelar o serviço, ou feliz a ponto de indicar para outros.

5. Fontes de Receita (R\$): Ao entregar sua oferta de valor para seu segmento de cliente, você obtém em troca sua receita. As formas mais comuns de receitas são as transações pontuais, resultantes de pagamento único, e recorrentes, que envolvem um contrato ou assinatura de serviço. Além disso, cada forma de receita pode ter diferentes mecanismos de precificação (fixa ou dinâmica).
6. Recursos Principais (RP): Descreve os ativos mais importantes necessários para fazer um modelo de negócio funcionar. Eles permitem que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de cliente e obtenha receita. Os recursos chave podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, serem próprios ou terceirizados.
7. Atividades-Chave (AC): Descreve o que é mais relevante para uma organização executar a fim de que tenha êxito. As atividades podem variar, mas, assim como os recursos principais, sempre devem manter o foco em oferecer uma proposição de valor, alcançar os mercados, manter relacionamentos com o cliente e obter receitas. Podem ser divididas em atividades de produção, resolução de problemas e plataforma/rede.
8. Parcerias Principais (PP): São as outras empresas que de alguma forma ajudam a sua empresa a compor sua oferta de valor. As empresas criam alianças para otimização e economia de escala, redução de riscos e/ou aquisição de recursos e atividades particulares. É cada vez mais comum ver ofertas de valor compostas por várias empresas diferentes (vide uma montadora de carros), e é praticamente impossível uma empresa atuar sozinha.
9. Estrutura de Custo (C\$): Tudo o que compõe sua oferta de valor gera algum custo para sua empresa: os recursos, as atividades e os parceiros.  
A estrutura de custos pode distinguir-se em duas grandes classes: as direcionadas pelo custo e as direcionadas pelo valor. Podem ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), estes nove blocos de construção formam uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão,

criatividade e análise, orientando o processo de criação de um modelo de negócio. O Canvas (Figura 1) lembra uma tela de pintura pré-formatada que permite criar imagens de Modelo de Negócios novos ou já existentes.

Figura 1 - O Canvas de Modelo de Negócios



Fonte: SEBRAE (2013, p. 19) apud Osterwalder & Pigneur (2011, p. 44).

## 2.2 PADRÕES EM MODELOS DE NEGÓCIOS

Osterwalder & Pigneur (2011), identificaram cinco padrões de modelo de negócios já conhecidos pela administração com características, arranjos e componentes similares e “traduziram” para a linguagem do Canvas de modelos de negócios. Os quais apresentamos abaixo:



O padrão de modelos de negócios desagregados é subdividido em três tipos fundamentalmente diferentes de negócios: negócios de relacionamentos com os clientes, negócios de inovação de produtos e negócios de infraestrutura. Cada qual com os seus imperativos econômicos, competitivos e culturais apresentados no Quadro 1. É intitulada desagregada pois normalmente cada empresa assume somente um desses tipos de característica de negócios evitando conflitos de interesse e compensações indesejadas.

**Quadro 1 – Três tipos básicos de negócios**

|                           | <b>Inovação de Produto</b>  | <b>Gestão do relacionamento com clientes</b>  | <b>Gerenciamento de infraestrutura</b>  |
|---------------------------|---|---|---|
| <b>Econômicos</b>         | A entrada antecipada no mercado permite cobrar preços de primeira linha e adquirir grande fatia do mercado. | Os altos custos para atrair clientes tornam imperativo fazer muito lucro; o escopo econômico é crucial. | Altos custos fixos tornam a produção de grandes volumes essencial para a obtenção de baixos custos unitários; a economia de escala é crucial. |
| <b>Aspectos culturais</b> | Luta por talento; barreiras baixas de entrada; muitos jogadores, pequenos prosperam.                        | Luta por escopo; consolidação rápida; poucos jogadores, grandes dominam.                                | Luta por escala; consolidação rápida; um reduzido número de jogadores, grandes dominam.   |
| <b>Competitivos</b>       | Centrada no funcionamento; mimando as estrelas criativas.   | Altamente orientada ao serviço; mentalidade de “cliente em primeiro lugar”.                             | Focada no custo; reforça a padronização, previsibilidade e eficiência.  |

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 59) apud Hagel e Singer (1999).

O padrão de modelo de negócios de cauda longa segue a filosofia de vender menos de mais coisas diferentes. Concentrando-se em oferecer um grande número de produtos de nicho, permite-se vender cada tipo de produto com menos frequência. Essa estratégia exige um baixo custo de estoque e plataformas robustas para disponibilizar prontamente conteúdo segmentado para os clientes interessados.

As plataformas multilaterais, ou mercados multilaterais, unem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. Este padrão de modelo de negócios cresce na medida em que atrai mais usuários, um fenômeno conhecido como efeito rede, comumente visto na área da tecnologia da informação.

A plataforma cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos, como intermediária, um grupo de clientes só percebe valor se existir outro grupo também presente e é preciso atender a todos os grupos interessados simultaneamente.

Uma possível saída para esse dilema é atrair um dos segmentos de clientes, mais sensíveis ao preço, com uma oferta de subsídio propondo um produto ou serviço de baixo valor, para então, em seguida atrair usuários interessados em ter acesso a essa plataforma subsidiada cobrindo assim os custos destes subsídios.

No modelo de negócios grátis pelo menos um segmento de clientes substancial é beneficiado continuamente por uma oferta livre de custos. Este padrão é muito parecido com o anterior, plataformas multilaterais, entretanto é formado necessariamente por uma base de clientes não pagantes que são financiados por outra parte do modelo de negócios ou por outro segmento de clientes.

Para Osterwalder & Pigneur (2011), existem diversos padrões que tornam possível integrar em um negócio produtos e serviços grátis. Veremos três padrões diferentes para tornar o grátis uma opção de modelo de negócios:

- a) Padrão de Publicidade Gratuita de Plataformas Multilaterais: Um clássico exemplo deste padrão, que permite ofertas gratuitas, é a publicidade. Enquanto um lado da plataforma atrai usuários com conteúdo, produtos e serviços gratuitos, o outro gera receita comercializando espaços para anunciantes.
- b) Padrão Freemium: Baseado em empresas e transações via web, é caracterizado por um grande número de usuários não pagantes recebendo

uma oferta de valor limitado, mas com a possibilidade de ampliação desta oferta mediante pagamento. Destaca-se também o modelo das seguradoras, um padrão freemium de cabeça para baixo, onde muitos usuários pagantes cobrem os custos dos poucos sinistros.

- c) Padrão Isca e Anzol: Como sugere o nome é um padrão de modelo de negócio caracterizado por uma oferta inicial barata ou gratuita para atrair clientes, mas que para ter continuidade do uso necessita de compras futuras relacionadas.

Por fim, temos os modelos de negócios abertos ou de inovações abertas, que criam e capturam valor colaborando com parceiros externos. A inovação aberta pode ser dividida em inovação “de fora para dentro” e “de dentro para fora”.

Este padrão defende que se pode criar mais valor e explorar melhor suas pesquisas ao integrar conhecimento, propriedade intelectual e produtos externos aos seus processos de inovação. Em contrapartida, produtos, tecnologias, conhecimento e propriedade intelectual internos podem ser monetizados ao serem disponibilizados para grupos externos por meio de licenciamentos, empreendimentos conjuntos ou ramificações.

## 2.3 TÉCNICAS DE DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIOS

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), diariamente ao desenvolver organizações, estratégias, modelos de negócios, processos e projetos, mesmo sem perceber, utilizamos técnicas e ferramentas do mundo do design. Esta área do conhecimento exige a capacidade de imaginar “aquilo que não existe”, apresentando novas opções e estendendo os limites do pensamento cria-se valor para os consumidores.

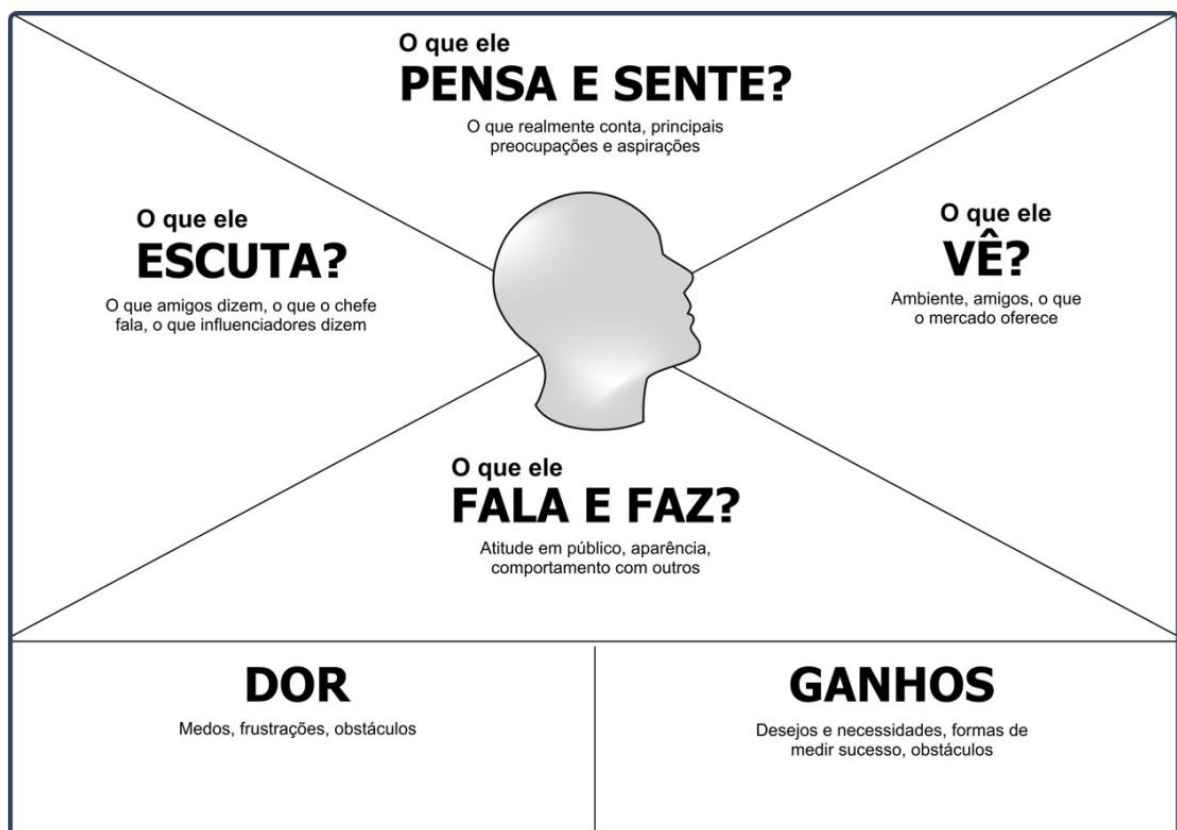
As técnicas e ferramentas utilizadas pelo design se apresentam como mais uma importante área a ser explorada pelo administrador complementando suas

habilidades de negócio. Desta forma, serão apresentadas a seguir seis técnicas de design para construção de modelos de negócios.

A técnica a partir de insights dos clientes procura enxergar o negócio pela perspectiva do cliente. Ao olharmos o negócio pelo olhar do cliente conseguimos perceber novas soluções principalmente para o lado direito do Canvas, responsável pela oferta de valor do modelo de negócios.

Para conseguirmos ver como o cliente vê a empresa podemos usar o Mapa da Empatia (Figura 2), importante ferramenta que ajuda a desenvolver uma melhor compreensão do ambiente, dos comportamentos, das preocupações e aspirações do cliente, assim possibilitando identificar o que ele realmente está disposto a pagar.

Figura 2 – O Mapa da Empatia



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 130).

A técnica da ideação propõe que devemos ignorar os paradigmas dos modelos dominantes e focar em novos mecanismos de criação de valor e receita. A ideação lembra e se beneficia do brainstorming, onde é incentivada a quantidade de novas ideias e depois separada as viáveis. Estimula-se jogar com a imaginação, dar valor as perguntas do tipo: E se?

Neste processo é sugerida a formação de uma equipe heterogênea para refletir seguindo um método composto por cinco etapas, cada um caracterizado por uma pergunta-chave:

1. Composição da equipe: Nossa equipe é diversificada o suficiente para gerar ideias novas?
2. Imersão: Quais elementos devemos estudar antes de gerar ideias?
3. Expansão: Que inovações podemos imaginar para cada componente do modelo de negócios?
4. Critérios de seleção: Que critérios são mais importantes para priorizar nossas ideias?
5. “Prototipando”: Como seria o modelo de negócios completo de cada ideia?

Outra técnica de design relevante enfatiza o valor do pensamento visual para trabalhar com modelos de negócios. Sendo este um sistema complexo onde um elemento influencia o outro, a possibilidade de utilizar figuras, rascunhos, diagramas e post-its o torna tangível facilitando a compreensão, o diálogo, a exploração e a comunicação. Poder visualizar o todo aprimora os questionamentos estratégicos, transforma suposições em informações explícitas, demonstra as relações entre os elementos simplificando o que era complexo.

Assim como o pensamento visual os protótipos tornam tangíveis conceitos abstratos e facilitam a exploração de novas ideias. São representações de potenciais modelos de negócios com o propósito de, através da comparação, provocar profundos e incansáveis questionamentos. A construção de múltiplos protótipos nos ajuda a pensar diferentes direções nas quais podemos levar nosso negócio em busca da melhor solução.

Já discutimos como os modelos de negócios inovadores podem ser difíceis de descrever e compreender, a técnica narrativa de contar histórias mostra-se como uma alternativa para facilitar esse entendimento. Com a possibilidade de diversas

técnicas narrativas (interpretação, quadrinhos, vídeo, etc.), adequadas a diferentes tipos de público (grupos, funcionários, investidores, etc.), pode ser mais fácil de vender a sua ideia.

A técnica de design guiada por cenários se relaciona com técnicas apresentadas anteriormente por ter o mesmo objetivo de tornar mais tangível o modelo de negócios. A criação de cenários colabora com o processo de construção dos modelos de negócios procurando prever possíveis situações futuras a serem enfrentadas diante de determinadas escolhas. Os cenários também podem ser usados para tentar supor as diversas reações dos segmentos de clientes diante de uma situação específica.

## 2.4 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

Conforme Osterwalder & Pigneur (2011), a inovação de um modelo de negócios resulta de um destes quatro objetivos: Satisfazer alguma necessidade do mercado ainda não atendida; apresentar ao mercado novas tecnologias, produtos ou serviços; aprimorar, provocar ou transformar um mercado já existente; ou simplesmente criar um mercado inteiramente novo.

Nas empresas já estabelecidas no mercado o seu modelo e a sua estrutura organizacional acabam refletindo no trabalho de inovação. Assim sendo este esforço é impulsionado por um destes quatro fatores específicos: uma ação reativa a uma crise no modelo atual; um ambiente em transformação que pede adaptação com ações de ajuste e aprimoramento; a intensão de crescer levando novas tecnologias, produtos ou serviços ao mercado; ou a atitude de se reinventar explorando e testando novos modelos de negócio para superar os atuais.

Após vermos os conceitos e ferramentas que fundamentam o Canvas de Modelo de Negócios, nos resta ainda conhecer o processo genérico para a construção de modelos de negócios estruturado em cinco fases apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Processo de construção do Modelo de Negócios**

| <b>Fase</b>   | <b>Descrição</b>   |
|---------------|--|
| Mobilização   | Preparando o cenário – Reúna todos os elementos para um design de Modelo de Negócios de sucesso. Crie conscientização de necessidade de um novo modelo, descreva a motivação por trás do projeto e estabeleça uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar, e discutir os Modelos de Negócios. |
| Compreensão   | Imersão – Una sua equipe de designe mergulhe nos conhecimentos relevante: clientes, tecnologia e ambiente. Colete informações, entreviste especialistas, estude clientes potenciais e identifique necessidades e problemas.  |
| Design        | Questionamento – Transformar a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intensivo de cada Modelo de Negócios, selecione o mais satisfatório.   |
| Implementação | Execução – Implementar o modelo selecionado.   |
| Gerenciamento | Evolução – Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar, avaliar e adaptar ou transformar seu Modelo de Negócios.  |

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 249).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para dar embasamento empírico ao trabalho foi feita uma pesquisa survey do tipo quantitativa utilizando a ferramenta de formulários do Google®. Com propósito descritivo para assim verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade, segundo Pinsonneault & Kraemer (1993). Feito num momento temporal de uma semana caracterizando um corte-transversal, disponibilizado aos respondentes através da rede social Facebook®. O questionário foi elaborado com 20 questões organizado em três blocos: Perfil socioeconômico, preferências esportivas e os hábitos de consumo do público alvo.

A pesquisa foi feita de forma a limitar os respondentes àqueles que se consideram fãs de esportes em geral, que fossem moradores de Porto Alegre ou Região Metropolitana, a qual obteve 139 respostas válidas. Com isso buscou-se dar maior confiança e objetividade aos dados, já que é mais provável encontrar ou criar um público para esses esportes entre pessoas que já tem algum tipo de afinidade do que entre quem não tem interesse por esportes. Ainda limitei a região dos respondentes para obter informações unicamente do público com melhores condições de se deslocar até o pub.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

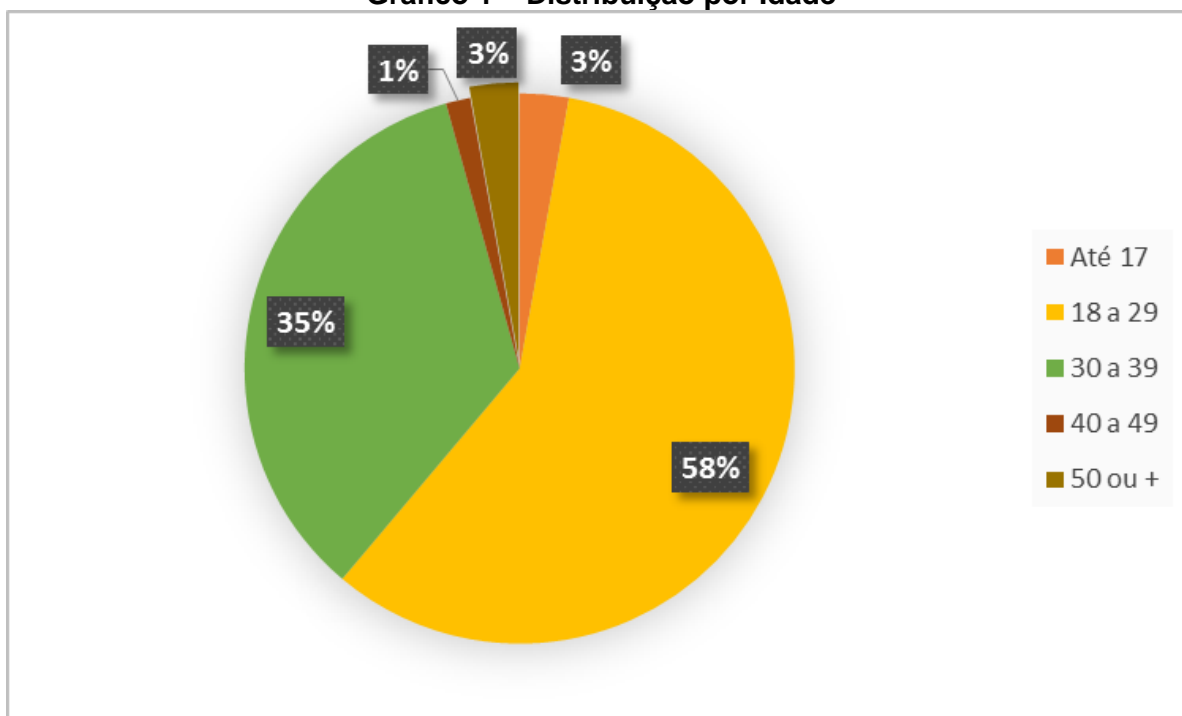
Neste item será descrito e analisado os dados obtidos no questionário afim de fundamentar a criação do modelo de negócios. Lembrando que o universo de 139 respondentes é formado por pessoas interessadas em esportes em geral e que moram na cidade de Porto Alegre ou Região Metropolitana.

### 4.1 PERFIL SÓCIOECONOMICO

No primeiro bloco, que vai da primeira à quarta questão, delimitamos a situação social e econômica dos respondentes.

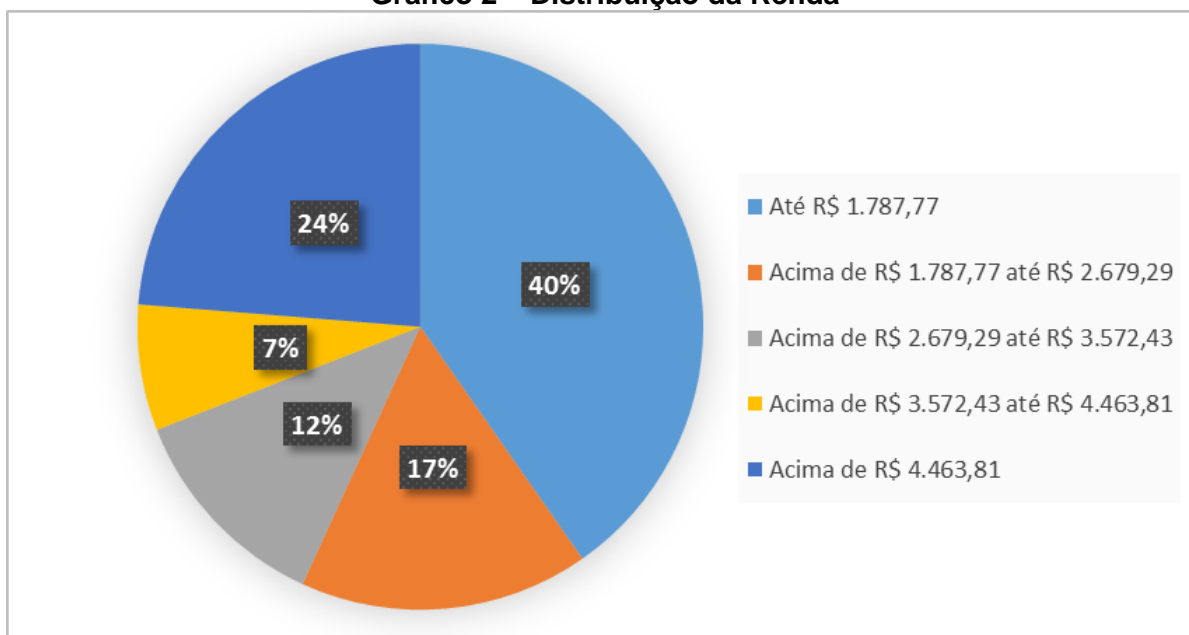
A primeira questão buscou saber o sexo do respondente onde obtivemos uma distribuição de 67% do sexo masculino e 33% do sexo feminino. Uma proporção não esperada, mas altamente positiva, pois acreditava que a quantidade de mulheres interessadas em esporte seria menor. Podemos definir que para cada dois homens interessados em esportes temos uma mulher igualmente interessada, o que melhora a perspectiva de distribuição do público dentro pub.

A segunda questão, como demonstra o Gráfico 1, informa a média de idade dos respondentes, aqui fica evidente que a faixa de 18 a 39 anos representada por 93% das pessoas é a faixa etária alvo a ser explorada.

**Gráfico 1 – Distribuição por Idade**

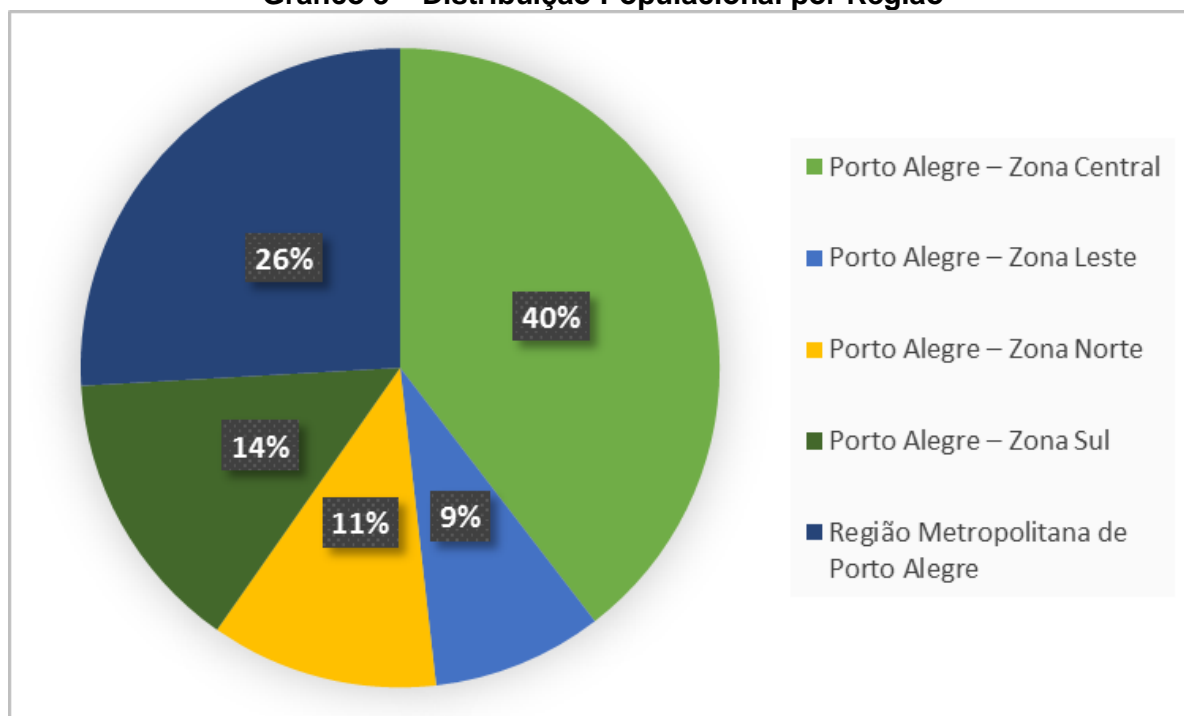
Fonte: Autor.

A terceira questão apresentada no Gráfico 2 trata da renda dos respondentes, a qual foi dividida pelas faixas do Imposto de Renda. Aqui observamos um dado preocupante pois 40% dos respondentes declararam ter ganhos até a primeira faixa do Imposto de renda, limitando a capacidade de gastos do público. Entretanto a segunda opção mais escolhida com 24% das respostas está na maior faixa de renda com ganhos acima de R\$ 4.463,81. As outras três faixas com renda entre esses valores citados somam 36% das respostas.

**Gráfico 2 – Distribuição da Renda**

Fonte: Autor.

Na questão quatro procuramos saber como se distribui a população dentro da região de Porto Alegre e Região Metropolitana. Como critério de distribuição dentro de Porto Alegre utilizamos as quatro grandes zonas que dividem a cidade. Essa questão é muito importante no sentido que reforça a certeza de que o pub deve ser sitedo na zona central de Porto Alegre, como mostra o Gráfico 3, pois além de ser a área já tradicional deste tipo de empreendimento, é a região onde reside a maior parte da nossa amostragem e como sugere o nome se mantém equidistante das outras zonas e cidades da região metropolitana.

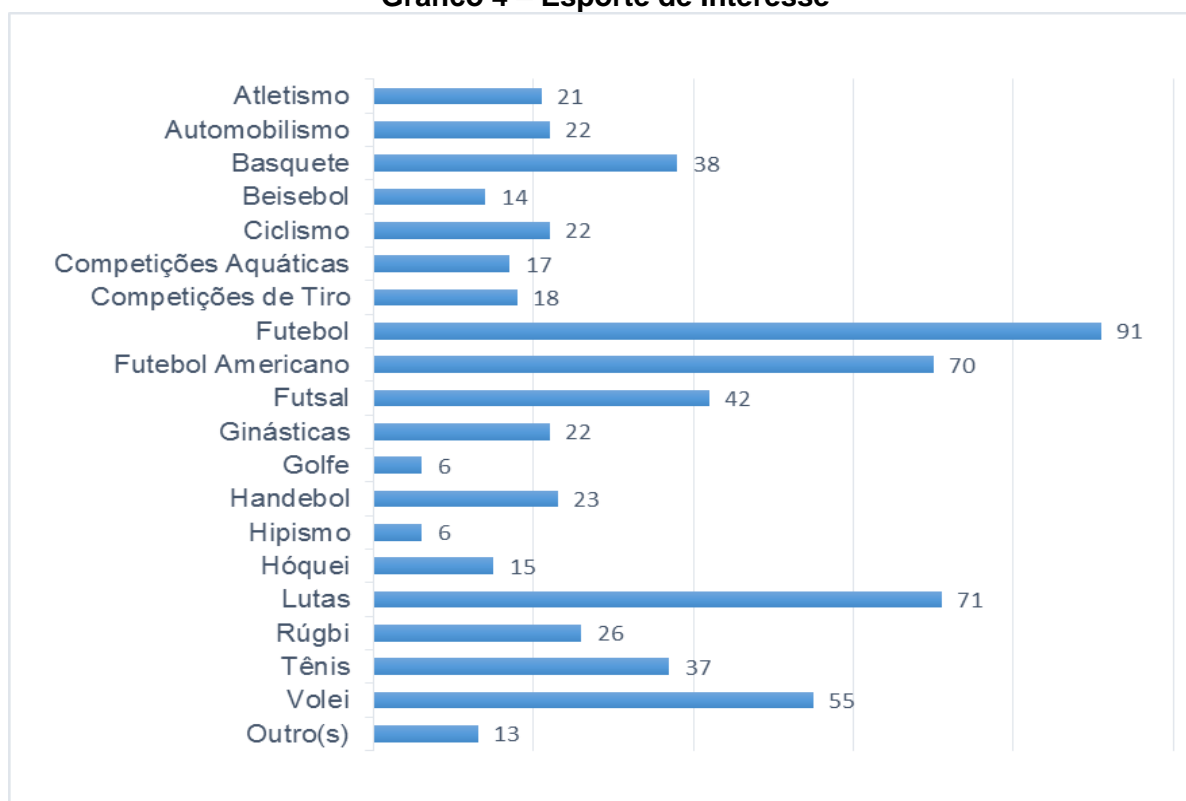
**Gráfico 3 – Distribuição Populacional por Região**

Fonte: Autor.

## 4.2 PREFERÊNCIAS ESPORTIVAS

No segundo bloco da pesquisa, procuramos saber as preferências relacionadas aos esportes tanto de forma geral (questões cinco a oito) como especificamente (questões nove a treze) em relação as três modalidades ao qual o pub se propõe a explorar.

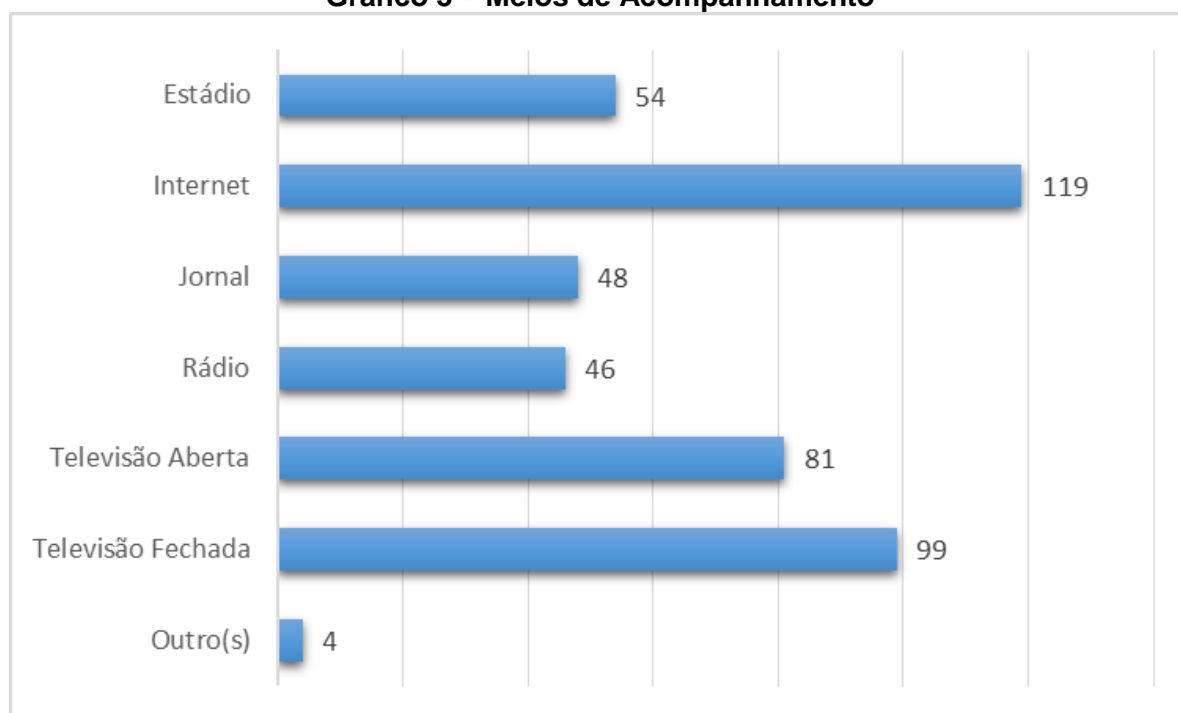
Na questão cinco foi dada uma lista com dezenove esportes que recebem algum tipo de espaço na mídia brasileira, e foi pedido que marcassem aqueles que fossem do seu interesse. No Gráfico 4 vemos o número de vezes que cada esporte foi votado. O alto desempenho do futebol já era esperado, mas é notável o desempenho do futebol americano com 70 votos, assim como as lutas e o vôlei com 71 e 55 votos respectivamente. O rúgbi apesar de não ter ido tão bem quanto os outros ainda obteve 26 votos, ficando à frente de esportes que recebem grande atenção da mídia como o automobilismo, por exemplo.

**Gráfico 4 – Esporte de Interesse**

Fonte: Autor.

Na sexta questão procuramos saber a adesão dessas pessoas questionando se ela é associada a algum clube desses esportes de seu interesse, onde obtivemos resposta positiva de 46% dos indagados. Esperava-se um percentual maior, contudo ainda é uma amostragem relevante da disposição dos fãs em apoiar financeiramente as instituições de sua preferência.

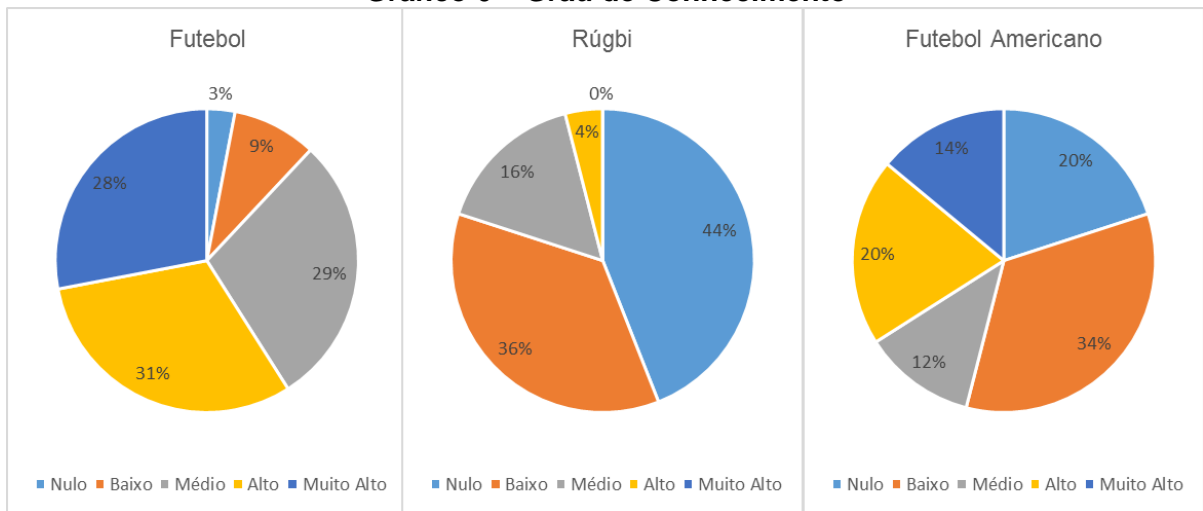
Na sétima questão vimos como as pessoas acompanham atletas, equipes e/ou campeonatos desses esportes de interesse. Com isso podemos saber quantas pessoas tem acesso aos diferentes meios de transmissão dos esportes, já que podemos ganhar clientela oferecendo principalmente a programação da televisão fechada (por assinatura). Realmente a televisão por assinatura está muito bem disseminada, conforme o Gráfico 5, 71,2% dizem acompanhar seus esportes por este meio, logo não podemos esperar que somente isso vá motivar o cliente a buscar o pub para ter acesso aos eventos, é preciso oferecer outras experiências para convencer o público de que é mais interessante acompanhar o seu jogo dentro pub do que na sua casa.

**Gráfico 5 – Meios de Acompanhamento**

Fonte: Autor.

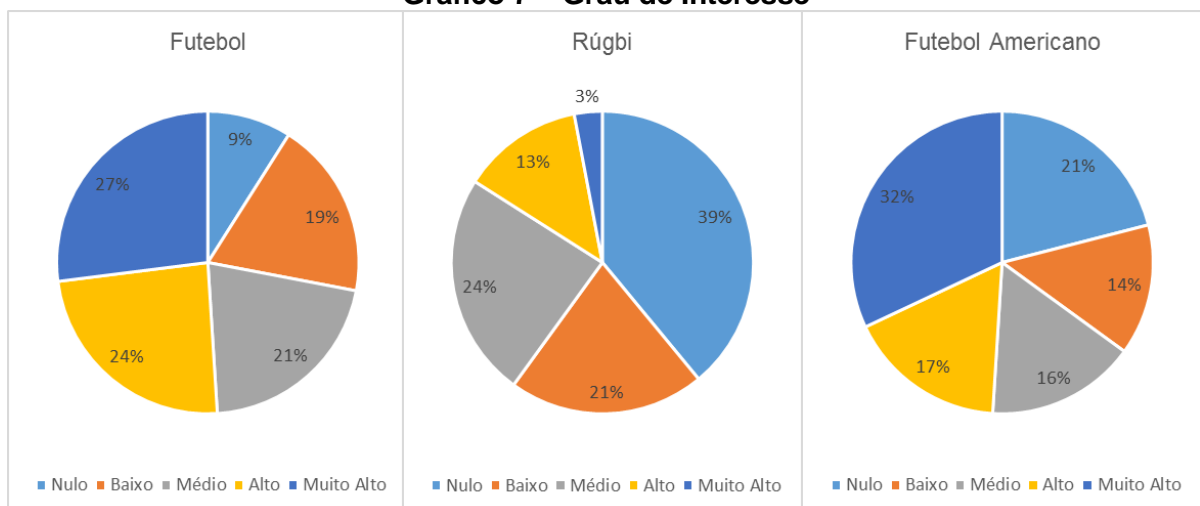
A questão oito do questionário busca identificar o quanto essas pessoas investem por mês neste tipo de lazer. Esta questão ficou muito aquém do esperado, 95% dos respondentes declararam desembolsar no máximo trezentos reais com todos os custos relacionados aos esportes de sua preferência.

Na questão nove perguntamos o quanto conheciam sobre as regras, táticas, histórias, etc. de cada um dos esportes. Para que assim saibamos o quanto precisamos nos preocupar com a apresentação dos fundamentos, pois sem entender o que está acontecendo no jogo não há como se emocionar com o esporte. Sabendo disso, no Gráfico 6 fica evidenciada a necessidade de buscar formas de informar o cliente sobre o futebol americano e ainda mais sobre o rúgbi.

**Gráfico 6 – Grau de Conhecimento**

Fonte: Autor.

Entretanto, mais importante do que saber o quanto já conhecem é saber o quão mais gostariam de saber sobre os esportes, e é disso que trata a décima questão apresentada no Gráfico 7. Nos dois casos o futebol obteve um bom desempenho, ao contrário do rúgbi. Já o futebol americano apesar de não ser bem entendido pela maioria, apresenta um alto grau de interesse por parte dos participantes da pesquisa, somando 54% entre alto e muito alto interesse em conhecer mais sobre o esporte.

**Gráfico 7 – Grau de Interesse**

Fonte: Autor.

As questões onze, doze e treze perguntam se o respondente torce para algum time de futebol, rúgbi e futebol americano, respectivamente. Com isso buscamos saber se já existem um envolvimento emocional com alguma equipe e conseqüentemente com o esporte. Obtivemos resposta de que 89% possuem um time de futebol, quanto ao rúgbi, novamente os dados são quase o inverso do futebol, 91% declararam não possuir um time de rúgbi, e o futebol americano segue surpreendendo com 44% respondendo que possui um time para o qual torce.

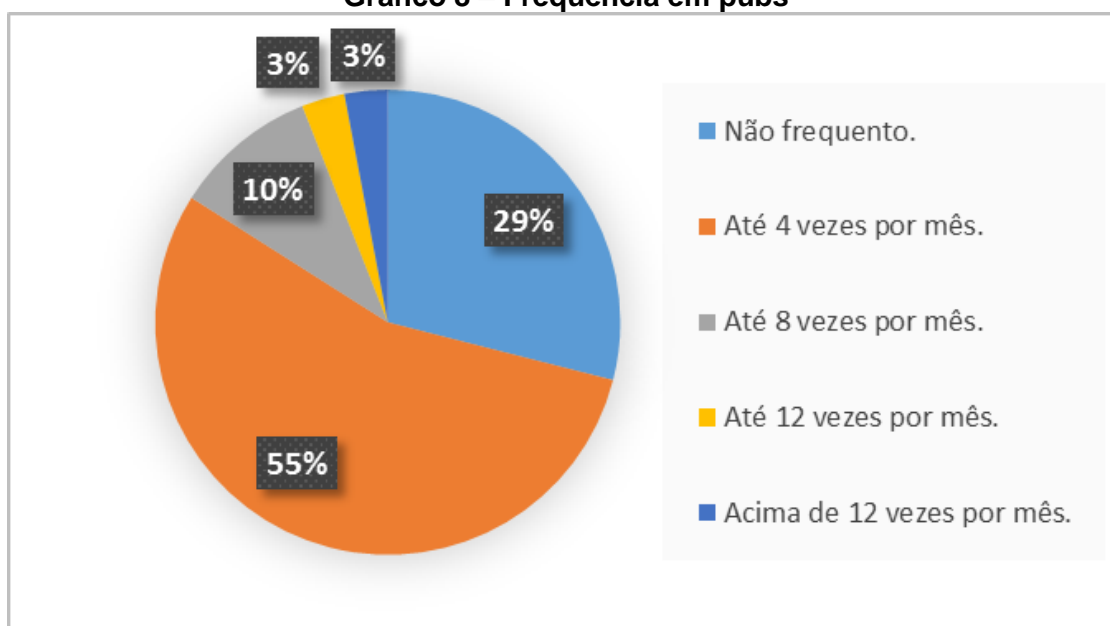
### 4.3 HÁBITOS DE CONSUMO

As questões quatorze a vinte fazem parte do terceiro bloco de perguntas, onde indagamos sobre os seus hábitos de consumo. Todas as questões deste bloco têm o mesmo objetivo, conhecer como o universo de pessoas que responderam esse questionário se relacionam com pubs que frequentam ou já frequentaram, para que assim tenhamos um parâmetro do que podemos ou não esperar dos nossos clientes.

O Gráfico 8 responde a decima quarta pergunta, onde procuramos saber a frequência mensal com que os participantes costumam ir a pubs. Surpreende o número que declara não frequentar pubs.



Gráfico 8 – Frequência em pubs



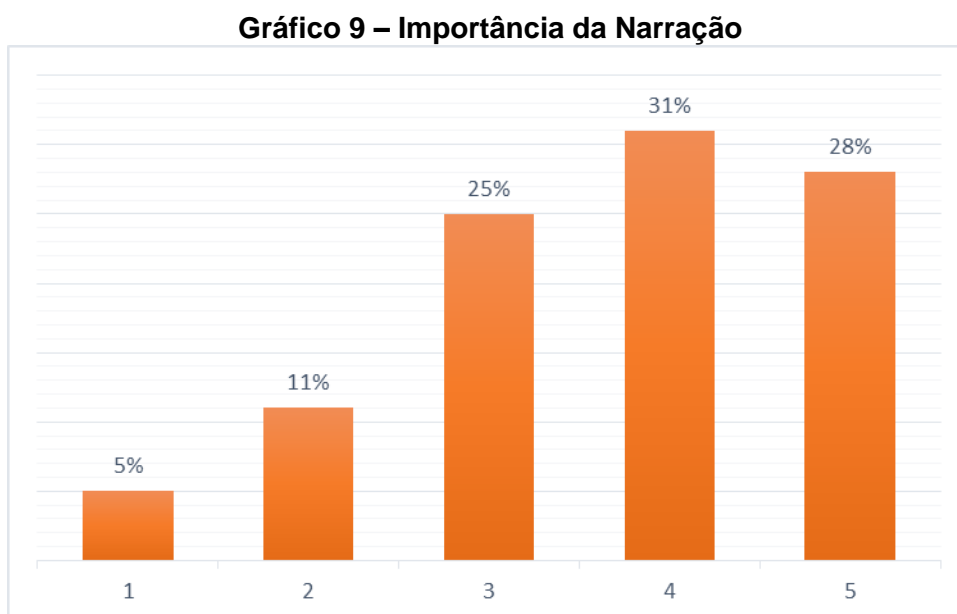
Fonte: Autor.

A questão quinze é proposta para saber se é costumeira a cobrança de entrada nos pubs, a maioria com 64,5% afirma não pagar para entrar nos pubs habitualmente. Tinha a percepção contrária, acredito que poderia ter complementado a pergunta para pubs temáticos, pois acredito que estes sim cobram entrada com mais frequência.

A decima sexta pergunta é sobre a sempre polêmica cobrança de dez por cento sobre o total consumido com o pretexto de pagar pelo serviço prestado. A maioria, 55% declarou que avalia o atendimento e só faz o pagamento se julgar merecedor, 9% dizem que nunca pagam e 36% sempre pagam a porcentagem. Esse é um assunto a ser discutido com os colaboradores, mas a priori sou contra esse tipo de cobrança, a formação do preço tem que contemplar os custos com pessoal e este garantir o bom serviço como filosofia da empresa.

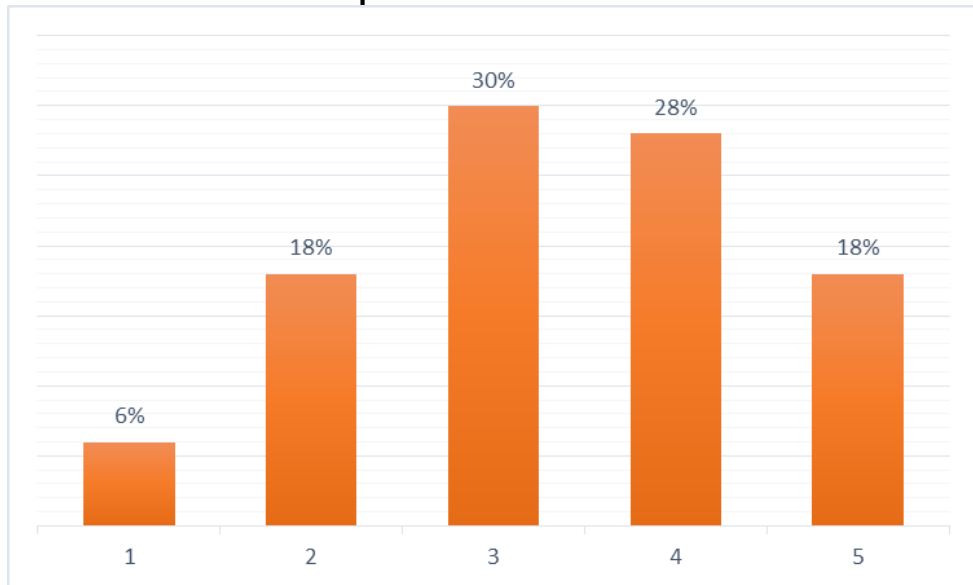
As últimas quatro perguntas seguem o mesmo estilo onde o respondente tem de qualificar de um a cinco a importância que dá normalmente a determinado serviço ou produto enquanto assiste ao seu esporte favorito, onde um é pouco importante e cinco é muito importante.

A questão dezessete indaga sobre a importância de se ouvir a narração do programa enquanto o assiste. O Gráfico 9 demonstra ser consideravelmente importante acompanhar a narração enquanto se assiste o jogo. Realmente a narração ajuda a acompanhar a partida e a sanar dúvidas que podem acontecer durante a mesma.



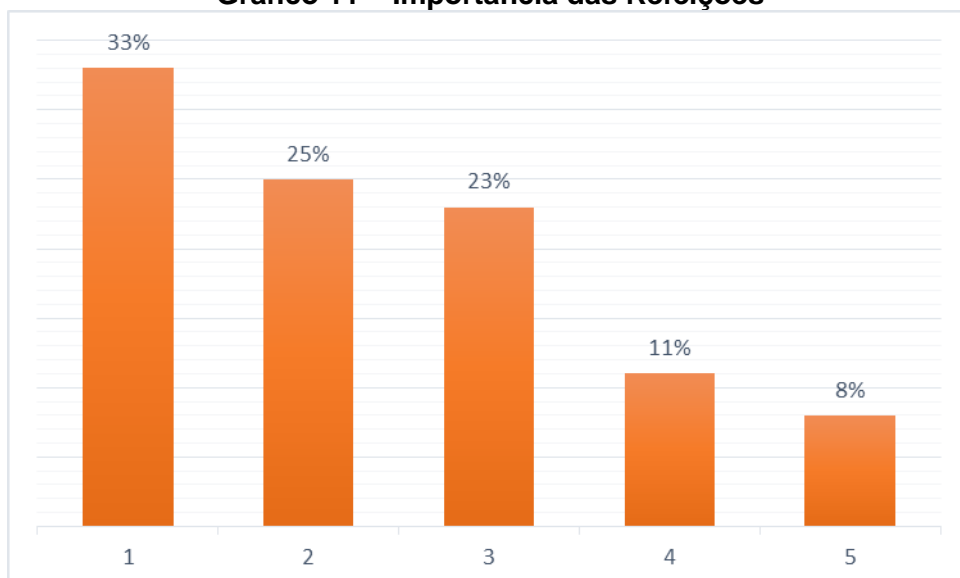
Fonte: Autor.

A questão dezoito questiona sobre a importância de poder servir-se de lanches, petiscos, etc. Comidas rápidas, conforme o Gráfico 10, possuem relevância considerável pois boa parte das respostas concentram-se de importância média para importante. Para aliviar a fome durante um jogo os lanches e petiscos mostram-se mais adequados pois é um momento de tensão e atenção e estes alimentos mais leves e fáceis de comer acabam não atrapalhando a visualização da partida.

**Gráfico 10 – Importância dos Lanches e Petiscos**

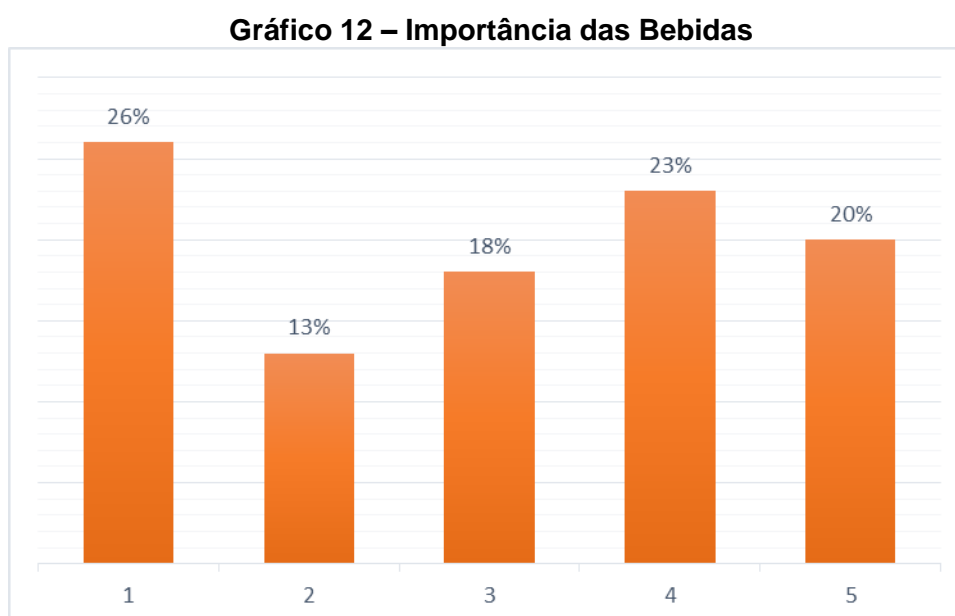
Fonte: Autor.

As refeições mostraram-se pouco importantes na avaliação da questão dezanove. Era de se esperar que durante um jogo do teu time favorito, um momento de extrema emoção, não seja o melhor momento para se fazer uma refeição completa como apresenta o Gráfico 11.

**Gráfico 11 – Importância das Refeições**

Fontes: Autor.

A Vigésima e última questão avalia a importância das bebidas alcoólicas combinadas com os jogos, este pode ser um grande diferencial competitivo a ser explorado já que atualmente os estádios estão proibidos de comercializar tais bebidas. O Gráfico 12 parece ter sido afetado pelo Gráfico 8 onde 29% das pessoas declararam não sair nunca.



Fonte: Autor.

## 5 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

É sabido que qualquer bar que tenha uma televisão usará do futebol como artifício para atrair mais clientes, mas como realizar o sonho de empreender nesse ramo sem cair na mesmice? Como inovar nesse ramo que parece não ter muito espaço para diferenciação? Afinal no fim das contas é só sentar para ver um jogo bebendo uma cerveja e quem sabe petiscar algo enquanto isso.

Atualmente alguns em Porto Alegre investem na customização do ambiente como diferencial, como: o bar do Museu do Esporte, Brechó do Futebol, Live Sport Pub. Temos ainda o Outback, famosa rede americana de restaurante que atualmente dedica uma parte do seu espaço para o futebol americano através de uma parceria com o canal ESPN. E alguns pubs que chegam a apresentar jogos de rúgbi, mais pelo esporte remeter a cultura britânica do que pelo bar pretender ser um ponto de encontro dos amantes do esporte.

A proposta de um pub temático é muito interessante pois num primeiro momento agrada aos olhos, aguça os sentidos e sempre atrai uma legião de curiosos para ver a novidade da noite da cidade. Mas normalmente esses empreendimentos não se sustentam a longo prazo, logo o que era novidade passa a ser comum, é preciso mais do que um ambiente diferente para reter clientes a longo prazo.

Embasado em tudo que foi aqui previamente apresentado, este Modelo de Negócios se propõe a entregar um espaço realmente inovador para satisfazer as necessidades de um mercado em crescimento e ainda pouco explorado. Para tanto será apresentada a lógica de como pretendemos gerar valor através das quatro principais áreas do pub temático de futebol americano, rúgbi e futebol, culminando no Canvas deste Modelo de Negócios, assim cumprindo o objetivo proposto no início do trabalho.

## 5.1 OFERTA

A principal proposta de valor do pub esportivo é inserir a atmosfera de um estádio dentro do pub. Buscando proporcionar a emoção de se ver um jogo no estádio, através de um equipamento multimídia de alta qualidade, sistema de som e televisores bem distribuídos pelo local para que não existam pontos cegos e cause uma sensação de imersão do cliente no que esteja sendo transmitido. Unido a isso a comodidade de se estar num pub com ambiente climatizado, assentos confortáveis, banheiros com fácil acesso, pessoal bem treinado para servir o cliente com atenção e presteza, e com a principal diferença para os nossos belos estádios: a possibilidade de desfrutar disso tudo saboreando um chope ou cerveja das melhores marcas além de um cardápio de cervejas artesanais, privilegiando as fabricadas na região. Além é claro de toda a exploração visual que podemos fazer montando uma bela decoração temática com equipamentos, uniformes, bandeiras e informativos, tanto de clubes locais e internacionais, como de seleções dos três esportes.

## 5.2 CLIENTES

O segmento de clientes que pretendemos atender pertence a um nicho de mercado ainda pouco explorado na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana. Os fãs de Rúgbi e principalmente os de Futebol Americano, pois conforme os resultados da nossa pesquisa possuem maior representatividade e maior interesse em “consumir” o esporte. Também contemplaria o nosso Futebol pois poderia aproveitar o link dos três esportes compartilharem a mesma origem, posso usá-lo para preencher grade de programação, pois apesar de estar crescendo o espaço dos outros esportes, ainda há momentos de lacuna dos mesmos, e o futebol ainda é o esporte preferido do brasileiro e assim deverá ser por muito tempo.

Por se tratar de um pub o principal canal de distribuição e venda seria a própria loja. Contudo é possível futuramente ampliar para algum tipo de e-commerce de produtos relacionados a esses esportes, ou fazer algum tipo de parceria para vender produtos de outras empresas no pub, mas isso seria assunto para um outro trabalho.

Quanto aos canais de comunicação, utilizaria muito a internet com site próprio e por redes sociais pois é imperativo manter o público bem informado sobre os eventos a serem transmitidos, e assim trazer clientela para dentro do pub. Um outro canal que tem ligação direta com os aficionados por esportes são as rádios, as quais dedicam grande parte da sua programação aos esportes inclusive o futebol americano que já possui programas específicos sobre o tema em rádios FM de Porto Alegre.

O relacionamento com os clientes se daria principalmente de forma presencial, rádios, internet através das redes sociais e pelo site próprio, além da criação de mailings que possibilitam uma comunicação direta com nossos clientes.

### 5.3 INFRAESTRUTURA

Os recursos humanos são os principais recursos da nossa empresa. Todos os funcionários dever ser capacitados a se relacionar com os clientes de forma cordial e objetiva, prezando sempre pela educação e presteza no atendimento, os colaboradores são decisivos para manter o cliente satisfeitos e por consequência a boa imagem da empresa. Também são importantes alguns recursos físicos, como a localização do pub, que conforme mostrou a pesquisa feita para o trabalho deve ser na região central de Porto Alegre, esclarecendo que região central não é somente o bairro centro, a zona central engloba outros bairros próximos como a Cidade Baixa, Independência, Moinhos de Vento, etc. Os equipamentos multimídia também são de extrema importância assim como um programa de gerenciamento e os insumos básicos para o funcionamento do pub como comidas e bebidas.

As principais atividades-chave do nosso pub até já foram citadas nos outros blocos, como a excelência no atendimento insumos de boa qualidade. Manter os canais de comunicação e o relacionamento com o cliente sempre atentos as necessidades dos clientes e mantendo o público bem informado sobre a programação e o que está acontecendo no pub para atrair clientes.

Os principais parceiros que precisamos buscar um bom relacionamento são os fornecedores de comidas e principalmente de bebidas, e a operadora de televisão que vai nos fornecer o sinal dos canais fechados de esporte, pois sem esses o pub não funciona, e conseguindo uma boa relação podemos obter vantagens econômicas na relação, é sabido que muitas empresas fornecem bens duráveis em troca de contratos de exclusividade ou de mínimos de compra, mas esses contratos precisam ser bem estudados pra não acabar se “amarrando” numa relação desvantajosa. Outra boa parceria que se pode angariar é com empresas que possam ampliar a clientela, como o clube do assinante da Zero Hora, o Movimento Futebol Melhor, que em troca de descontos no estabelecimento divulga a empresa para os seus clientes.

#### 5.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

Inicialmente as fontes de receita são basicamente a venda de comidas e bebidas dentro do pub e a provável cobrança de ingressos, já que o objetivo é vender a apresentação dos jogos como um espetáculo de cinema ou teatro. E a cobrança de ingresso permite barganhar com este valor dando descontos em determinados dias ou situações como o caso dos clubes de vantagens citado no bloco das parcerias principais. As duas formas de receita são resultantes de pagamento único, e seguem parâmetro de precificação fixa onde estes são predefinidos baseados em variáveis estatísticas.

Este modelo de negócios apresenta uma pesada estrutura de custos, onde temos de partida custos fixos como: os salários do pessoal, aluguel do local onde



será o pub, assinatura da operadora de televisão, e a manutenção dos programas de gerenciamento. Além dos custos variáveis com os insumos de bebidas e comidas. Caracterizando-se então como uma empresa direcionada pelo valor.

## 5.5 O CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIO

O Canvas do Modelo de Negócios está apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – O Canvas do Modelo de Negócio**

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <p><b><u>Parcerias Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operadora de TV.</li> <li>- Fornecedores de bebidas e comidas.</li> <li>- Empresas que ampliem clientela (Clube do assinante ZH, Movimento Futebol Melhor, Clubes amadores de rúgbi e futebol americano de porto alegre e região metropolitana, etc.)</li> </ul> | <p><b><u>Atividades-Chave</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing.</li> <li>- Atendimento.</li> <li>- Qualidade das bebidas e comidas.</li> <li>- Qualidade nos recursos de TV.</li> </ul>                           | <p><b><u>Proposta de Valor</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de estádio, atendimento e conforto de pub.</li> <li>- Poder beber e comer enquanto assiste a grandes jogos.</li> </ul> | <p><b><u>Relacionamento com Clientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ótimo atendimento.</li> <li>- Software de relacionamento.</li> <li>- Marketing.</li> </ul>   | <p><b><u>Segmentos de Clientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fãs de futebol, rúgbi e futebol americano.</li> <li>- Apreciadores de boa cerveja.</li> </ul> |
| <p><b><u>Estrutura de Custos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aluguel do bar.</li> <li>- Funcionários.</li> <li>- Fornecedores de bebidas e comidas.</li> <li>- Operadora de TV.</li> <li>- Software de gerenciamento.</li> </ul>   | <p><b><u>Recursos Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização.</li> <li>- Pessoal treinado.</li> <li>- Operadora de TV e TVs.</li> <li>- Bebidas e comidas.</li> <li>- Software de gerenciamento</li> </ul> | <p><b><u>Canais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pub.</li> <li>- Interação via internet.</li> </ul>   | <p><b><u>Fontes de Receita</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda de bebidas e comidas.</li> <li>- Ingresso para entrada ou associação como clube.</li> <li>- Banco de dados de associados para marketing de parceiros.</li> </ul> |   |

Fonte: autor.

## 6 CONCLUSÃO

Primeiramente podemos afirmar que atingimos os objetivos específicos e o objetivo geral do trabalho de conclusão do curso de administração. Podemos afirmar também que todo o processo foi muito proveitoso e contribuiu o para o crescimento do autor no entendimento dos modelos de negócios, criando clara visão sistêmica de todo processo.

O Modelo de Negócios se mostrou muito versátil e apesar de simples consegue compilar dentro dele as quatro principais áreas de negócios: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Demonstrou ser compatível com diversas outras ferramentas da administração, usando das virtudes destas e complementando-as também. É certamente de grande valia para a criação de novos empreendimentos e para repensar modelos de negócios já existentes.

Este modelo de negócio para a criação de um pub esportivo, utilizando-se dos nove blocos de criação apresentou a proposta de valor da empresa. Relacionando-a com os segmentos de clientes, com os canais pelos quais será feita a entrega dos produtos e serviços e com a forma como se relacionará com os clientes. Identificou a estrutura necessária para viabilizar a proposta de valor elencando quais recurso, atividades e parcerias principais que podem facilitar o negócio. Culminando na formulação do Canvas do Modelo de Negócio, assim tornando o empreendimento mais tangível e experimentável, ensejando a materialização do mesmo.

Por fim após demonstrarmos a viabilidade do negócio fica como sugestão complementar a este trabalho a elaboração do um plano de negócios, já que esta é a base perfeita para redigir um completo plano de negócios.

E apesar de termos este guia de construção, é importante lembrar “Todo projeto de construção de Modelos de Negócios é único e apresenta seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos para o sucesso”. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011)

## REFERÊNCIAS

CONCUSSION, The. **Pesquisa revela que 50% dos brasileiros se interessam pela NFL.** 2013. Disponível em: <<http://www.theconcussion.com/2013/01/news-pesquisa-revela-que-50-dos.html>>. Acessado em: 13 ago 2014.

CONTORNOS, pesquisa e gestão de conteúdo. **A construção dos procedimentos metodológicos em projetos de pesquisa.** Disponível em: <<http://www.contornospesquisa.org/2012/02/construcao-dos-procedimentos.html>>. Acessado em: 25 mai 2015.

CONTORNOS, pesquisa e gestão de conteúdo. **Surveys, questionários. Como construir? Sugestões e indicações.** Disponível em: <<http://www.contornospesquisa.org/2011/04/surveys-questionarios-como-construir.html>>. Acessado em: 25 mai 2015.

ESPN. **ESPN vai transmitir as Copas do Mundo de Rugby de 2015 e 2019.** 2014. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/post/430636\\_espn-vai-transmitir-as-copas-do-mundo-de-rugby-de-2015-e-2019](http://espn.uol.com.br/post/430636_espn-vai-transmitir-as-copas-do-mundo-de-rugby-de-2015-e-2019)>. Acessado em: 13 ago 2014.

FGR. **Federação Gaúcha de Rugby.** 2015. Disponível em: <<http://www.fgrugby.com.br/home/wordpress/atividades/>>. Acessado em: 3 jun 2015.

HYPE SCIENCE. **Futebol, futebol americano e rugby começaram como o mesmo esporte.** 2013. Disponível em: <<http://hypescience.com/futebol-futebol-americano-e-rugby-comecaram-como-o-mesmo-esporte/>>. Acessado em: 29 out 2014.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Empreendedorismo:** 2008. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/empreendedorismo.pdf>>. Acessado em: 25 set 2014.

MASTER, A revista do administrador. **Empreendedorismo: é hora de investir no Brasil.** Porto Alegre: 2012. Disponível em: <[http://crars.org.br/img\\_system/Master\\_124.pdf](http://crars.org.br/img_system/Master_124.pdf)>. Acessado em: 19 set 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. 300p. il. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PINSONNEAULT, Alain e KRAEMER, Kenneth. **Survey Research in Management Information Systems:** as assesment. Journal of management information systems, 1993.

PRATES, Renan. **Futebol americano cresce no Brasil e vira xodó da ESPN.** 2014. Disponível em: <<http://renanprates.com/2014/03/03/futebol-americano-cresce-no-brasil-e-vira-xodo-da-espn/>>. Acessado em: 13 ago 2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O quadro de modelo de negócios:** um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/cartilha-de-modelos-de-negocios-sebrae>>. Acessado em: 18 out 2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O setor de entretenimento no embalo das oportunidades em 2014.** Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/o-setor-de-entretenimento-no-embalo-das-oportunidades-em-2014/>>. Acessado em: 18 out 2014.

WIKIPÉDIA. **Rugby do Brasil.** Disponível em:  
<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rugby\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rugby_do_Brasil)>. Acessado em: 13 ago 2014.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO A FÃS DE ESPORTES QUE  
RESIDEM EM PORTO ALEGRE OU REGIÃO METROPOLITANA.**

**BLOCO 1**

**1. Sexo?**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade?**

- Até 17 anos
- De 18 a 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- A partir de 50 anos

**3. Renda?**

- Até R\$ 1.787,77
- Acima de R\$ 1.787,77 até R\$ 2.679,29
- Acima de R\$ 2.679,29 até R\$ 3.572,43
- Acima de R\$ 3.572,43 até R\$ 4.463,81
- Acima de R\$ 4.463,81

**4. Cidade e região onde reside?**

- Porto Alegre – Centro
- Porto Alegre – Zona Leste
- Porto Alegre – Zona Norte
- Porto Alegre – Zona Sul
- Região Metropolitana de Porto Alegre

## BLOCO 2

5. Qual(is) esporte(s) lhe desperta interesse?

- Atletismo
- Automobilismo
- Basquete
- Beisebol
- Ciclismo
- Competições Aquáticas
- Competições de Tiro
- Futebol
- Futebol Americano
- Futsal
- Ginásticas
- Golfe
- Handebol
- Hipismo
- Hóquei
- Lutas
- Rúgbi
- Tênis
- Vôlei
- Outro(s), qual(is)?

6. Você é sócio de algum clube desse(s) esporte(s) de seu interesse?

- Sim
- Não

7. Como você acompanha atleta(s), equipe(s) e/ou campeonato(s) desse(s) esporte(s)?

- Estádio
- Internet
- Jornal
- Rádio
- Televisão Aberta
- Televisão Fechada
- Outro(s), qual(is)?



8. Quanto, em média, você investe nesse tipo de lazer, por mês? (Qualquer valor relacionado com o(s) esporte(s): associações, ingressos, revistas, camisetas, comidas e bebidas durante o evento, etc.)

- Até R\$ 100,00
- Acima de R\$ 100,00 até R\$ 300,00
- Acima de R\$ 300,00 até R\$ 600,00
- Acima de R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00
- Acima de R\$ 1.000,00

9. Qual seu grau de conhecimento sobre estes esportes? (Entendimento do jogo: regras, táticas, histórias, etc.)

|                   | Nulo | Baixo | Médio | Alto | Muito Alto |
|-------------------|------|-------|-------|------|------------|
| Futebol           |      |       |       |      |            |
| Rúgbi             |      |       |       |      |            |
| Futebol Americano |      |       |       |      |            |

10. Qual seu grau de interesse sobre estes esportes? (Vontade de ver/conhecer mais sobre o jogo.)

|                   | Nulo | Baixo | Médio | Alto | Muito Alto |
|-------------------|------|-------|-------|------|------------|
| Futebol           |      |       |       |      |            |
| Rúgbi             |      |       |       |      |            |
| Futebol Americano |      |       |       |      |            |

11. Você torce para algum time de futebol?

- Sim
- Não

11.1. Se sim, Qual?

- 

12. Você torce para algum time de rúgbi?

- Sim
- Não

12.1. Se sim, Qual?

- 

13. Você torce para algum time de futebol americano?

- Sim
- Não

13.1. Se sim, Qual?

- 

### BLOCO 3

14. Costuma ir a bares/pubs com que frequência?

- Não frequento (pular a questão 15 e 16)
- Até 4 vezes por mês
- Até 8 vezes por mês
- Até 12 vezes por mês
- Acima de 12 vezes por mês

15. Costuma pagar para entrar nesses locais?

- Sim
- Não

16. Costuma pagar os 10% pelo atendimento?

- Nunca
- Sempre
- Somente quando julgo apropriado

17. Enquanto assiste esportes, quão importante é poder ouvir a narração do jogo?

- Escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante

18. Enquanto assiste esportes, quão importante é poder consumir alimentos (lanches, petiscos)?

- Escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante

19. Enquanto assiste esportes, quão importante é poder consumir alimentos (refeições)?

- Escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante

20. Enquanto assiste esportes, quão importante é poder consumir bebidas alcoólicas?

- Escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante